

# SOMMAIRE

---

// TENDANCE ET RECHERCHE

## DÉVELOPPER LA CRÉATIVITÉ

L'ANVIE organisait, les 4 et 11 février 2009, des ateliers sur le thème :  
Quelles organisations pour développer la créativité ? [EN SAVOIR PLUS](#)

// ENQUÊTE

## ENTRETIEN AVEC LAURENT NOCA

Comment manager une démarche environnementale en entreprise ? [EN SAVOIR PLUS](#)

## // RAPPORT D'ÉTONNEMENT

# DÉVELOPPER LA CRÉATIVITÉ

L'ANVIE organisait, les 4 et 11 février 2009, des ateliers sur le thème : Quelles organisations pour développer la créativité ? Marie Marguerite Gabillard y assistait, au-delà des propos des grands témoins, son rapport d'étonnement.

Plusieurs intervenants constatent que l'innovation participe de deux processus : le premier réglé, fonctionnel, est sûr, rodé mais peu innovant ; le deuxième est une sorte de moteur d'appoint que l'on active selon les besoins spécifiques et qui fait appel à la créativité de tous, en particulier du personnel interne non spécifique à l'innovation. Les entreprises gèrent cela chacune avec leurs spécificités, mais on constate (interventions de Legrand, Peugeot, Altran, Orange) que des spécialistes, experts de la créativité, organisés en cellules ressources permanentes, interviennent pour organiser, animer des actions. Ces interventions sont récurrentes ou ponctuelles, d'importance diverse. Il peut y avoir, par ailleurs, un autre processus, qui ressort de l'amélioration permanente et qui fait appel à la créativité individuelle : questions de reconnaissance et de rémunération, d'animation... (Interventions de La Poste, Michelin). Chanel a montré comment le processus d'achats (produits, compétences externes) contribue à l'innovation avec un grand souci de diffuser la culture de l'entreprise et de la marque. Au-delà de ces témoignages, c'est la question de la créativité et de ses méthodes qui a été développée et non de l'innovation.

Ce thème revient sur le devant de la scène, pour preuve la conférence de l'EM Lyon fin janvier 2009 qui traitait de l'intelligence collective avec Pancho Nunes, Enseignant chercheur à EM Lyon et l'exemple de MDS Pharma avec Cap Gemini (mobilisation d'un groupe pour résoudre un problème de production de rapports aux clients).

Au regard de notre connaissance des compétences créatives des designers et dans la perspective d'un renforcement de la culture technique et innovante de l'entreprise, nous nous interrogeons :

- ▶ Doit-on mettre en place un deuxième moteur pour suppléer à l'usure du premier moteur (innovation réglée) ?
- ▶ Ne pourrait-on pas déjà rajeunir (actualiser) ce premier moteur par l'optimisation de l'utilisation de compétences existantes ou nouvelles (design, usage, ergonomie ou autre) qui conférerait à l'organisation plus de professionnalisme et de connaissances ?
- ▶ Ou bien envisager lucidement l'obsolescence de ce premier moteur classique ? ce qui légitime mieux l'utilisation ponctuelle du moteur d'appoint de la créativité ou de l'intelligence collective ?

Nos réflexions sur l'écodesign montrent qu'il y a encore à faire pour régénérer le premier moteur en vue de proposer au marché des innovations durables.

**Marie Marguerite Gabillard**  
Directrice de département  
ARDI Centre du Design

## // ENQUÊTE COMMENT MANAGER UNE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE EN ENTREPRISE ?

### ENTRETIEN AVEC LAURENT NOCA

Après 3 années au sein du groupe Lafuma, comme responsable projets développement durable/écoconception, Laurent Noca a rejoint le groupe Coleman (Campingaz) pour mettre en place des projets d'innovation dont un des axes est l'environnement.

#### *Quelle est votre recette pour faciliter l'intégration de l'écodesign dans l'entreprise ?*

Les pressions externes sont de plus en plus fortes : les médias relaient le Grenelle de l'environnement et les accords internationaux, les réglementations évoluent et sont étendues à de nouveaux domaines d'applications et enfin des associations de consommateurs exercent des pressions de plus en plus fortes. Aujourd'hui, plus encore, il est préférable que l'entreprise s'engage par conviction.

Il faut en tout premier lieu comprendre le contexte de l'entreprise, à quel niveau elle se situe. Pour cela, je propose 4 critères qui permettent ensuite de définir les actions les plus efficaces et leur ampleur. En effet, il existe selon moi plusieurs typologies d'engagement dans la démarche environnementale et l'on se rend compte que les actions possibles en découlent directement.

#### ► *L'environnement est-il intégré au niveau stratégique de l'entreprise ?*

Si l'environnement repose sur les fondamentaux de l'entreprise ou est inscrit dans son ADN, les actions impacteront en profondeur. Les projets seront très concrets.

#### ► *Quel niveau hiérarchique porte cet engagement ?*

Si la direction générale est impliquée, elle peut accélérer la prise de conscience à tous les niveaux de l'entreprise. C'est le cas du groupe familial Lafuma qui a engagé depuis de nombreuses années une démarche en profondeur dans l'entreprise.

#### ► *Les équipes projets comprennent-elles les différentes composantes de l'entreprise ?*

La transversalité permet de lever plus facilement les verrous. Les procédures, les moyens humains et financiers doivent être profondément adaptés à ces nouvelles questions.

#### ► *Les efforts de conception sont-ils cohérents et équilibrés avec la communication de l'entreprise ?*

Par exemple, l'entreprise s'est-elle engagée sur la voie du GreenWashing... ?

**PURE LEAF Grade**

**LD TRACK jacket**

**RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT**

**MATIERES PREMIERES**  
Polyester recyclé. Le polyester recyclé est obtenu par recyclage de déchets industriels et de déchets de produits de consommation (bouteilles de soda...). Une nouvelle vie pour des déchets jusque là destinés à la décharge !  
Meux, le polyester recyclé est recyclable !

**ENERGIE FABRICATION**  
Ce produit a été fabriqué en 170 minutes. Tous les sites de production, en propre ou chez des sous-traitants, s'engagent à respecter les chartes environnementale & sociale du Groupe Lafuma. Respect des droits de l'homme, des conditions de travail et d'hygiène, de l'environnement.

**TRANSPORT**  
Ce produit a été fabriqué en Chine, puis transporté jusqu'au centre logistique en France (Drôme) selon deux modes de transport :  
- Le bateau jusqu'au port de Marseille (France).  
- Le camion en France.  
Lafuma privilégie autant que possible le transport fluvial ou maritime pour l'acheminement et la distribution de ses produits.

**ROBUSTESSE / RECYCLAGE**  
Robustesse & RECYCLAGE  
Recyclable. Composé de polyester recyclé, ce produit est recyclable. Lorsque vous n'utilisez plus ce produit, pensez à le donner à une association ou à le déposer à un point relais recyclage.

**Produire & consommer durable.**  
c'est choisir des produits qui vous accompagneront année après année. C'est pourquoi Lafuma a pris soin de développer ce produit dans un souci de qualité, en sélectionnant les matériaux les plus résistants et en faisant le choix de techniques de fabrication fiables et respectueuses de l'environnement.

**Membrane polyester.**  
Membrane imperméable et respirante à base de polyester. Cette membrane est recyclable contrairement aux membranes généralement utilisées qui sont à base de fluor : non recyclable et plus polluantes.

**MEYERNE DU PRODUIT**



Ensuite, il faut travailler sur un trio à qui il faut apporter des nouvelles compétences environnementales : les fonctions techniques (BE), le marketing et le design. Il est indispensable d'évaluer les impacts des choix de design et de conception avec les différentes options et ensuite de guider l'équipe marketing. Cette approche ne peut se faire au détriment des spécifications des produits. Les connaissances ont beaucoup évolué notamment du côté des clients. Les arguments doivent être précis et les critères sans cesse améliorés. L'entreprise doit se doter de moyens d'analyse, pas nécessairement d'une ACV (ndlr : analyse de cycle de vie), mais d'outils de mesure permettant de justifier ce qui est communiqué. Il y a eu trop de messages « opportunistes ». L'outil à mettre en place en interne doit permettre de disposer de résultats communicables aux clients.

Par exemple au sein du groupe Lafuma, il a été fait le choix d'un outil, le *Pure Leaf Grade*, utile à la fois en interne et en externe. Les mêmes critères guident le concepteur dans son travail et le client dans son choix (matière, énergie fabrication, transport, recyclage). Chez Coleman, la démarche est différente car orientée vers l'interne. L'*Écodesign Tool* a été créé avec l'ENSAM de Chambéry, il est adapté aux données techniques et aux matériaux utilisés. Le produit est décomposé par matériaux avec les masses associées. Les différentes étapes du cycle de vie sont analysées (fabrication, transports...) et traduites en 3 catégories d'impacts : consommation de ressources liées à l'énergie, déchets et impacts sur la santé. Il est possible de faire varier les options de fins de vie afin d'adapter les résultats en fonction des pays (par exemple sur différentes hypothèses de recyclage ou de valorisation...).

**Mais pourquoi faire un outil spécifique ?**

Les solutions proposées sur le marché sont soit très spécialisées et réservées aux experts, soit trop généralistes et pas assez adaptées aux caractéristiques des produits et matériaux de l'entreprise. Un outil interne est plus fort pour emporter l'adhésion. En revanche, il est plus contestable s'il n'a pas fait l'objet d'un étalonnage rigoureux.

**Quels sont les autres facteurs importants ?**

L'entreprise ne peut travailler seule, car le sujet est complexe pour l'appréhender dans sa globalité. Les approches avec des partenaires externes sont intéressantes, car enrichissantes. Il faut pouvoir sortir du cadre pour réfléchir, et une aide extérieure peut se révéler cruciale, par exemple l'ADEME, les CCI, ou l'ARDI qui apporte d'autres réflexions. Des projets à fort degré d'innovation nécessitent d'intégrer des compétences externes, avec des nouvelles bases de connaissances pour favoriser ces changements. Il ne faut pas oublier que travailler avec des partenaires externes oblige à mieux s'organiser pour avancer plus.

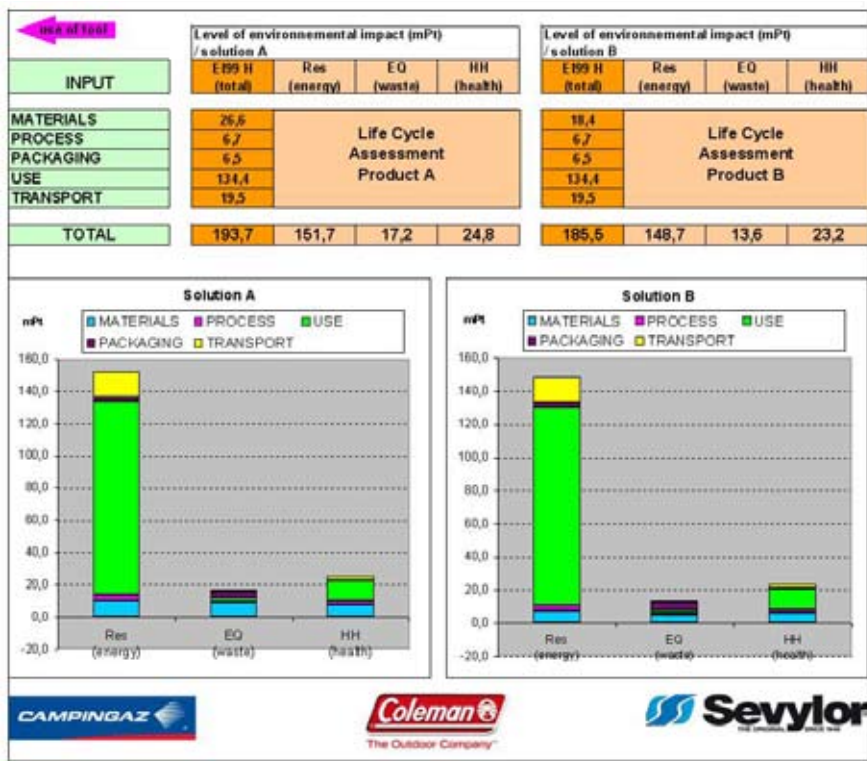
**Quels sont les principaux écueils à éviter ?**

Il ne faut pas penser qu'il existe une recette magique, cela ne fonctionne pas ainsi. Il faut impérativement s'assurer de l'adhésion de toutes les parties prenantes sur le long terme. Il subsiste toujours le risque de basculer dans une démarche trop intégriste et de s'exclure du marché, il faut au contraire veiller à rester dans le périmètre de la marque. Je me permets de citer Philippe Joffard, le PDG du groupe Lafuma : « *Il faut respecter une approche 3D comme Durable, Différenciant et Désirable* ». Il ne faut pas oublier que l'aspect économique est primordial. Enfin l'éthique doit être le maître mot qui guide toute la communication.

**Quels liens faites-vous entre l'écodesign et l'innovation ?**

Ce sont deux démarches intellectuelles très semblables. Elles requièrent souvent la même approche transversale quand il s'agit de nouveaux produits. On se rend compte que l'écodesign conduit à se poser beaucoup de questions sur le produit et sur ce qu'il offre au consommateur. De plus, c'est un sujet qui se construit petit à petit dans les entreprises, et souvent il n'y a pas de solutions toutes prêtes ! Ce qui demande d'avoir une vision nouvelle sur le produit et son service et de dégager des idées nouvelles tant au niveau technique, design ou commercial. Finalement, l'écodesign est un formidable catalyseur d'innovation !

Propos recueillis par Franck Bercegeay



L'écodesign tool utilisé chez Coleman